

4. Мних Є.В., Буряк П.Ю. **Економічний аналіз на промисловому підприємстві**. – Львів: Світ, 1998. – С. 201.
5. Немцов В.Д., Довгань А.Є. **Стратегічний менеджмент**. – К.: ТОВ "УВПК", "ЕксОб", 2001. – С. 237.

Рецензент д. е. н., професор В. І. Павлов.

УДК 330.3

МОТИВАЦІЯ І СТИМУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

І.Н. КАРПУНЬ

Розглядаються питання стосовно змісту і значення формування мотиваційного механізму інноваційної діяльності організації, що передбачає розроблення ефективної системи стимулювання менеджерів усіх рівнів управління, яка спирається на оцінку досягнутих у процесі реалізації результатів інновацій.

Considering questions regarding the content and implications of the formation of the motivational mechanism innovation organization, which foresees the development of an effective system for encouraging managers at all levels of government which is based on an assessment of progress in implementing the results of innovation.

Ключові слова: інноваційна діяльність, принцип комплексності, єдності і безперервності інноваційного процесу

Постановка проблеми. Нині в Україні прискорення процесу формування національної інноваційної системи забезпечення випереджального розвитку наукомістких, високотехнологічних галузей, управління ефективних механізмів стимулювання інноваційної діяльності пов'язано передусім з удосконаленням організаційно правового механізму регулювання інноваційного підприємництва. Оцінка стану реалізації положень нормативно-правових актів у сфері наукової та

©Карпунь І.Н.- кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту Львівського державного інституту новітніх технологій та управління ім. В.Чорновола

інноваційної діяльності свідчать, що інноваційний розвиток в Україні відбувається в умовах сформованої суперечності між об'єктивними закономірностями суспільного розвитку в частині існування нагальної потреби в інноваціях та наявними умовами їх продукування та впровадження. Про це, зокрема, свідчать:

- непослідовність дій та безсистемність зусиль, що вживаються в інноваційній сфері, порушення принципів комплексності, єдності і безперервності інноваційного процесу;

- недостатня усвідомленість владними структурами значимості інноваційного розвитку загалом і його мультиплікативного ефекту, зокрема недостатній рівень економічних умов функціонування інноваційного підприємництва, зокрема фінансового забезпечення та стимулювання і мотивації.

Розуміння внутрішніх механізмів мотивації до інноваційної діяльності дає змогу менеджерам виробити ефективну політику у цій сфері трудових відносин, створити режим найкращого сприяння для тих хто прагне вдосконалення як своєї роботи, так і діяльності організації загалом.

Аналіз досліджень і публікацій. Реалізація мотиваційного механізму буде ефективним лише тоді, як свідчить практика, коли ґрунтуватиметься не на засобах адміністративного впливу, а на економічних важелях, завдяки чому керуючий вплив здійснюватиметься у режимі саморегуляції. Так формується інноваційно-активна поведінка працівників організації - поведінка, яка передбачає їх високу ініціативність щодо участі у розв'язанні проблем організації, результатом чого є створення і впровадження новачій спрямованих на реалізацію завдань інноваційного розвитку.

Мотивація в переважній більшості випадків є внутрішньою обумовленою, тобто базується на внутрішній мотивації людини, однак залежить від зовнішніх впливів. Обставини, умови, ситуації мають значення для мотивацій, тільки тоді, коли стають значимими для людини, для задоволення потреби, бажання.

Мотивація як внутрішній фактор, що детермінує поведінку людини; М.І. Дьяченко, А.О. Кандибович розглядають мотивацію як сукупність мотивів, що спонукають до

досягнення мети [2, с.9]. С.П. Занюк - як сукупність спонукальних факторів, які визначають активність людини (мотиви, потреби, ситуативні фактори, що детермінують поведінку людини) [5, с.192]. В.Н. Дружинін та інші - як сукупність психічних процесів, які надають поведінці енергетичного імпульсу та загальної спрямованості [7, с.62]. Х.З. Хекхаузен розглядає мотивацію як численні процеси та явища, суть яких зводиться до того, що жива істота обирає свою поведінку, виходячи з її очікуваних наслідків, управляє нею в аспекті її спрямування і витрат енергії [8, с.72]. А.Є. Орбан-Лембрик - як сукупність причин психологічного характеру (система мотивів), які зумовляють поведінку і вчинки людини, їх початок, спрямованість і активність [6, с 102]. В.П. Сладкевич - як сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій; процес свідомого вибору людиною того чи іншого типу дій, які визначаються комплексним впливом зовнішніх і внутрішніх факторів (відповідно стимулів і мотивів) [7, с 162]. А.Г. Мельник - як відносно стабільну систему мотивів (тобто спонукальних причин, приводів до дій), що визначає поведінку суб'єкта [9, с 14]. О.В. Зозульов вважає, що мотивація - внутрішня сила, яка спонукає індивіда до дії [4, с.91]. Б.М. Генкін визначає мотивацію як вплив на поведінку людини для досягнення особистих, групових і суспільних цілей [1, с 197]. О.Г. Шпикуляк - як створення умов для всебічного заохочення, спонукання до результативної праці [10, с.43]. В.Д Шапіро - як процес стимулювання кого небудь до діяльності, спрямованої на досягнення цілей організації [5, с.202]. Поряд із значною кількістю публікацій, проблема мотивації і стимулювання ще мало дослідженні в Україні.

Мета статті. Дослідити та визначити суть і зміст поняття мотивація і стимулювання, та обґрунтувати необхідні умови виживання, збереження конкурентоспроможності та процвітання підприємств України, крім того

визначити необхідність інтенсифікації інноваційного процесу, створення науково обґрунтованого мотиваційного механізму активізації інноваційної діяльності.

Виклад основного матеріалу. Мотиваційний механізм інноваційної діяльності організації є рушійною силою системи стимулів (рис 1) [7].



Рис. 1. **Складові мотиваційного механізму інноваційної діяльності організації**

Умови стимулювання для вищого менеджменту визначають власники організації, які повинні у систему стимулювання закладати залежність винагороди менеджерів від результативності та ефективності їх рішень і керівних дій.

Якщо під впливом змін у зовнішньому середовищі організація втрачає можливості отримувати доходи, які

задовольняють її власників, це слугуватиме причиною відповідного зниження доходів топ-менеджера або навіть його звільнення. Тому за досконалої конкуренції це переважно впровадження новачок які підвищують не тільки поточну ефективність організації, а й ринкову вартість. Глибоке розуміння менеджерами організації, що підвищення їхніх договорів залежить від ефективності діяльності їх організації і її ринкової вартості, формуватиме їх мотивацію до розширення ринкових можливостей організації і в першу чергу через інноваційну діяльність.

Для, того щоб усі учасники інноваційних змін впевнилися у вигідності інновацій не лише для підприємства, а й для кожного з працівників зокрема, необхідно стимулювати успіх (стимул - спонукати до дій, зумовлені зовнішніми чинниками). Система стимулів інноваційних процесів має включати, з одного боку, компоненти поточного стимулювання, а з іншого - стимулювання за результатами роботи всієї організації. В свою чергу система стимулювання повинна обов'язково містити елементи заохочення розвитку творчих здібностей працівників підприємства, що є передумовою створення інновацій.

Це говорить про те, що формування мотиваційного механізму інноваційної діяльності організації передбачає розроблення ефективної системи стимулювання, в першу чергу, менеджерів усіх рівнів управління, яка спирається на оцінку досягнутих у процесі реалізації інноваційних результатів.

Дослідження показують, що позитивного кінцевого результату можна досягти завдяки обґрунтованому поєднанню різних методів стимулювання, копіткої роботи з персоналом для формування у них мотиваційних преференцій, що лежать у площині інноваційного розвитку. В цьому аспекті гостро повинно стояти питання взаємодії держави та підприємств і робітників з проблеми на ринку праці. Безробіття є соціально-економічним феноменом, усунення якого неможливо без докладання зусиль як держави, так і підприємців в програмі мотивації і стимулювання. Попит та пропозиція робочої сили постійно змінюються у часі. З розвитком науково-технічного прогресу постійно змінюється попит на робочу силу. Нова техніка і технології потребують нових знань і створюють нові професії. Одночасно з цим відпадає потреба в певних

професіях, що покликане до нових знань, нових мотивацій та стимулу.

З метою мінімізації негативного впливу структурної форми безробіття, необхідні інвестиції в людський капітал, які повинні здійснюватися як підприємницьким сектором, так і державою. В цьому аспекті очевидно, що держава повинна бути першою, оскільки можливості та важелі впливу держави є більш широкими та потужними [9, с.72]. З боку підприємців інвестиції в людський капітал здійснюються у формі оплати навчання, перекваліфікації та підвищення кваліфікації кадрів, соціального і методичного страхування працівників. З боку держави участь в інвестиціях у людський капітал повинна бути ще більш значущою. Найголовніші вимоги конкурентоспроможної економіки до державного спектра полягають у необхідності створення гнучкої системи освіти. Така система повинна швидко та чітко реагувати на вимоги, які висуває нова техніка та новий попит [9, с. 12].

Успіх інноваційного процесу залежить від того наскільки безпосередньо учасники інноваційного процесу зацікавлені в швидкому впровадженні результатів НДДКР у виробництво. Тому основним в оцінюванні праці інноваторів є комерційний критерій. Однак не менш важливо розвивати креативні здібності працівників, заохочувати їхню активність у пошуку нових знань, ідей, стимулювати прийняття нестандартних рішень, підтримувати атмосферу творчості в колективі. З огляду на це стимулювання інноваційної праці повинно постійно спиратися не лише на матеріальні, а й на нематеріальні (соціально-психологічні) форми стимулювання, орієнтовані на задоволення потреб вищого рівня. В таких умовах інноваційна активність персоналу буде високою, що розширюватиме інноваційні можливості підприємства, основні форми і методи стимулювання приведено в табл.1.

Слід зазначити, що методи стимулювання інноваційної діяльності прямої і непрямої дії мають різне мотиваційне навантаження. Так, методи прямої дії безпосередньо пов'язані із досягненням кінцевого результату - комерційної вигоди від впровадження нової. Тоді як методи непрямої дії якраз і спрямовані на формування сприятливого для інноваційної діяльності середовища.

Таблиця 1

Форми і методи стимулювання інноваційної діяльності в організації

Прямої дії	Непрямої дії
1	2
<p><i>Матеріальні</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - розмір заробітної плати; - надбавки; - премії; - разові винагороди; - пільги; - страхування. 	<p><i>Матеріальні</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - придбання акцій компаній; - оплата членства в наукових товариствах; - оплата участі в наукових конференціях; - оплата участі у програмах професійного розвитку в суміжних галузях; - право на інтрапренерство.
<p><i>Нематеріальні</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - зміна статусу підрозділу і керівництва залежно від успіху інновації; - розвиток кар'єри. 	<p><i>Нематеріальні</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - політика стабільності персоналу і розвиток професіоналізму усіх працівників підприємства; - залучення до участі в нарадах вищого рівня управління, доступ до конфіденційної інформації; - право самостійності у виборі наукової тематики досліджень, в т.ч. поза межами основного профілю діяльності; - заохочення групової роботи, вільного обміну думками між керівником і підлеглими; - культивування організаційних цінностей, що заохочують інноваційно активну поведінку персоналу.

В цьому плані успіхи японських, та деяких західних виробничих комплексів у розвитку передових технологій, освоєнні нових конкурентоспроможних видів продукції саме

завдяки високій інноваційній активності персоналу, яка є продуктом реалізації концепції парситипативного управління (технологія управління персоналом, яка ґрунтується на залученні до процесу прийняття управлінських рішень всіх працівників підприємства).

Концепція парспипативного управління та її реалізація можлива у вітчизняній практиці за умов обґрунтованої системи стимулювання ініціативності і творчого підходу до роботи персоналу і творчого підходу до роботи персоналу підприємства, яка забезпечує не лише розвиток її працівників, а й приваблює творчих особистостей з інших підприємств, формуючи колектив креативних спеціалістів, нарощуючи інтелектуальний та інноваційний потенціал підприємства (рис. 2).

І що характерно, в зарубіжних країнах інноваційну активність враховують в оплаті праці і системах матеріального заохочення, - особливо це помітно у виплаті авторського гонорару. Розмір гонорару становить певний відсоток від обсягу виготовленої і реалізованої продукції протягом усього терміну її випуску. У США матеріальне заохочення праці винахідників і раціоналізаторів здійснюється через впровадження аналітичних систем, особливістю яких є диференційоване оцінювання складності виконаної роботи з врахуванням умов праці та кваліфікації виконавця тощо. Різниця оплати в порівнянні з працівниками середньої складності звичайних робітників - суттєва.

В Німеччині, Франції, Англії та інших європейських країнах створюють спеціальні фонди для преміювання за розроблення, освоєння і випуск нової продукції. Розмір премій залежить від приросту обсягу, продажу такої продукції, її частки в загальному обсязі виробництва.

В усіх названих, та інших європейських країнах системи стимулювання інноваційного розвитку і підвищення інноваційної активності персоналу є відображенням тенденції індивідуалізації трудових доходів працівників підприємств на основі результатів праці. Що стосується України по суті проблеми, то слабкий розвиток фондового ринку і вузьке трактування українським законодавством участь у власності як винагороди працівника не дає змоги вітчизняним підприємствам (організаціям) впроваджувати відповідні програми.

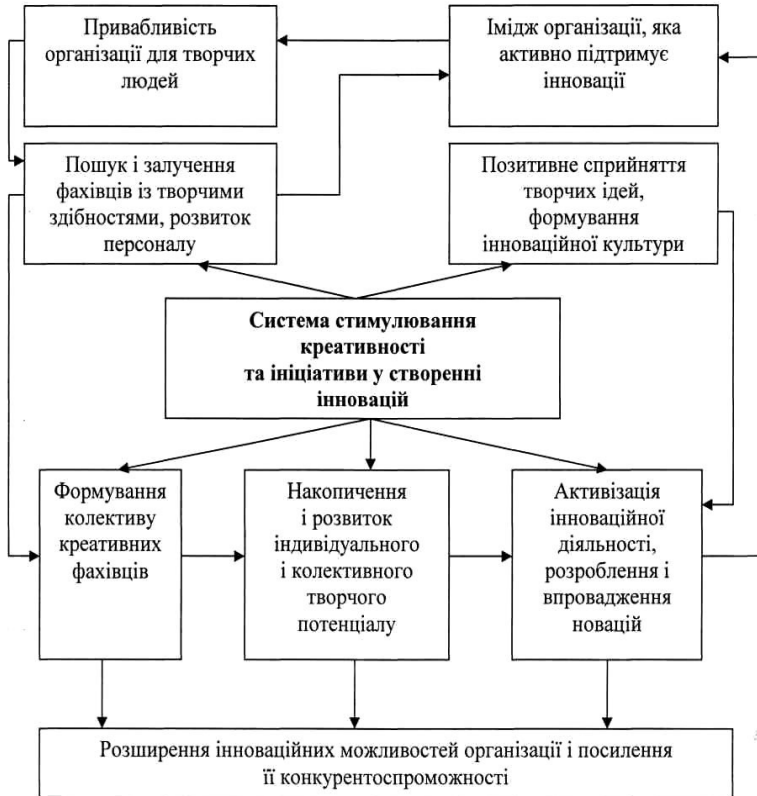


Рис. 2. **Вплив системи стимулювання на розширення інноваційних можливостей і зміцнення конкурентоспроможності організації**

Висновки. Сьогодні найважливіше, щоб держава вникнула в суть інноваційних справ, її регулювання, на нашу думку, повинно полягати у внесення змін до чинних законів про наукову, науково-технічну й інноваційну діяльність і зв'язку з набуття чинності новими Цивільним і Господарським кодексами України; у розвитку й підтримці системи освіти в країні; створенні державної інформаційної інфраструктури; здійсненні контролю за розвитком в Україні пріоритетних напрямів інноваційної діяльності; створенні державного інноваційного фонду фінансово-кредитних компаній, венчурних фондів тощо. Тому упровадження вищенаведених

заходів стимулювання інноваційної діяльності має орієнтуватись на розвиток і збереження конкурентних переваг насамперед у тих галузях, де вони (переваги) уже набуті; літакобудування, ракетобудування, металургійна, хімічна, сільськогосподарська тощо. Кошти, отримані від реалізації продукції цих галузей на зовнішніх ринках, слугуватимуть ресурсом, що сприятиме розвитку в Україні напрямів, які мають найвищий конкурентний потенціал.

Все це говорить про те, що успішне управління інноваційним розвитком значною мірою залежить від виваженої системи стимулювання інноваційної діяльності. Вона має містити дієві стимули до інноваційної діяльності для всіх учасників інноваційного процесу, пробуджувати в них мотиви до творчої праці, створювати взаємовигідний економічний механізм регулювання їхніх взаємовідносин.

Бібліографія

1. Генкин Б.М. **Экономика и социология труда**: Учебник для вузов. - М.: группа «НОРМА - ИНФРА - М», 1999, - 384с.
2. Дьяченко М.И., Кандыбович А.А. **Краткий психологический словарь**: Личность, образование, самообразование, профессия. - Минск: Хелтон, 1988, -399с.
3. Ильин Е.П. **Мотивация и мотивы**. - СПб.: Питер, 2004. - 509с.
4. Зозульов А.В. Поведение потребителей: Учеб. пособие, - К.: Знання, 2004. - 364с.
5. **Менеджмент і маркетинг інновацій**: Монографія / За заг. ред. СМ. Ілляшенка, - Суми ВТД «Університетська книга», 2004, - 616с.
6. Орбан Лембрик А.Е. **Психологія Управління**: Навч. посібник, - К.: Академвидав, - 2003, - 568с.
7. Стадник В.В., Йохна М.А. **Інноваційний менеджмент**: Навч. посібник. - К.:Академвидав, 2006, - 464с.
- 8.Хекхаузен Х. **Мотивация и деятельность**. - 2-е изд. СПб.: Питер; М.: Смысл, 2003, - 860с.
9. Шнипко О.С. **Держава та підприємництво**: партнерство в інноваційній діяльності // Актуальні проблеми економіки. - № 6 (60), - 2006, - с. 130-138.
10. Шпикуляк О.Г. **Менеджмент персоналу та мотивація праці в аграрних підприємствах**: - Автореф. канд. екон. наук: 08.06.01. К., 2004, - 20с.

Рецензент д. е. н., професор Павлов В. І.